

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية
-دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان-SCSEG- ولاية البويرة-

The effect of applying TOM principles in acquiring Competitive Priorities
Case study of the cement company in Sour El-Ghozlane

- SCSEG- State of Bouira -

أ. بلقاسمي خالد¹، أ.د. جميل أحمد²

¹ جامعة تيزي وزو، khaled.belgacemi@ummto.dz

² جامعة البويرة، djemilahmed@yahoo.fr

مخبر السياسيات التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة.

تاريخ النشر: 2020/10/29

تاريخ القبول: 2020/09/04

تاريخ الاستلام: 2020/07/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية بشركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة، تم توزيعها على عينة عشوائية من إطارات المؤسسة البالغ عددهم (77) إطار، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واكتساب الأسبقيات التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، وتوصي الدراسة بضرورة المحافظة على الأسبقيات التنافسية المكتسبة والتركيز أكثر على اكتساب أسبقية الابداع.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأسبقيات التنافسية، الابداع.

تصنيف JEL: M12، L15

Abstract:

This study aims to know the effect of applying TQM principles in acquiring Competitive Priorities in the cement company of Sour El-Ghozlane (SCSEG). To achieve the aims of the study, the researchers designed a questionnaire and it was distributed on a random sample from the institution's tires, they number (77) frame, and Data processing using the Social Sciences Statistical Package (spss).

The study reached a set of results, the most important of which are: that there is a positive correlation relationship and statistically significant effect of applying the principles of total quality management on the acquisition of competitive priorities in the institution under study. The study recommends the necessity of maintaining the competitive priorities acquired and focusing more on acquiring the priority of creativity.

Keys words: Quality, Total Quality Management, Principles of Total Quality Management, Competitive Priorities, creativity.

JEL classification codes : L15 ; M12.

تمهيد:

إن عالم اليوم يشهد تغيرات وتطورات هامة نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتزايد انفتاح الأسواق والتوجه السريع نحو التجارة الدولية، بإضافة إلى مفاهيم العولمة وما نتج عنها من منافسة شديدة، فأصبحت كل مؤسسات تسعى جاهدة لأن تبقى في السوق، وتستمر في مجال عملها وأن تحقق أهدافها الاستراتيجية المنصبة في جوهرها نحو تحقيق الأرباح، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل، بل تجد نفسها في صراع تنافسي في البيئة التي تنشط فيها، مواجهة منافسة شديدة مع منافسيها، كل هذه التطورات والتغيرات جعلت أغلب المؤسسات تتوجه إلى تبني نظم إدارية جديدة وحديثة، من أهمها نجد أسلوب إدارة الجودة الشاملة، القائم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها، من أجل بقائها واستمرارها وتحقيق التفوق التنافسي لها في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه.

- إشكالية الدراسة:

أصبحت مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق في الكثير من المؤسسات نظرا لأهميتها البالغة في تحقيق الأسبقيات التنافسية لها، والتي تضمن من خلالها التفوق التنافسي في البيئة التي تنشط فيها. ومن خلال ذلك نطرح الإشكالية التالية:
ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة؟
وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واكتساب الأسبقيات التنافسية؟

- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على العمليات) في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العملاء في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العاملين في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

- أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية وعلى الأبعاد التي تركز عليهما.
- معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة.

- معرفة مستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- إبراز أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

- منهج الدراسة:

استنادا على طبيعة الدراسة وأهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في طرح بعض الجوانب النظرية لإدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية، ثم استخدمنا المنهج التحليلي بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الاستبانة للحصول على نتائج.

1 - الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي ما زال الخلاف في تحديد أبعاده ومبادئه الرئيسية واضحا بين الباحثين والمختصين الأمر الذي أدى إلى عدم وجود اتفاق على تعريف موحد مقبول لها حتى الآن، فعمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذاك. (علوان، 2006، صفحة 143)

1-1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ترك رواد إدارة الجودة تعاريف كثيرة ومفاهيم عديدة لها نذكر منها:

- عرف (إدوارد ديمنج) إدارة الجودة الشاملة بأنها "طريقة إدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة بين العاملين في المنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع". (النصر، 2008، صفحة 62)
- وعرفها (هوفر) وزملائه بأنها "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء هيكلية متينة توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي". (حمود، 2009، صفحة 16)

- في حين يعرفها (هود جاتس) بأنها "عبارة عن نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة". (jean, 2000, p. 217)

- كما عرفت بأنها "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة، لتحقيق تحسين مستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل أفراد المنظمة بغية تحقيق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم". (غنيم، 2009، صفحة 42)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري متكامل يهتم بتطبيق مفاهيم الجودة في كل مجالات عمل المنظمة وفي كافة المستويات التنظيمية، والعمل على التحسن المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل، بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء وإرضائهم.

1-2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات، وتتمثل هذه المبادئ الأساسية فيما يلي:

- 1-2-1- دعم والتزام الإدارة العليا: إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للمنظمة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمنظمة، للخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات

دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG ولاية البويرة

ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المنظمة. (علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو (9001:2000)، 2009، صفحة 94)

1-2-2- التحسين المستمر: إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، وفي ضمن نطاق الوجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

أ-هدف عام: بذل جميع الجهود بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانات التنظيمية.

ب-هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا.

كما أن من أهداف التحسين المستمر للعملية وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، إذ إدارة المنظمة تستطيع أن تسند كل عملية وكل مهمة تنفيذا صحيحا لاجوج فيه من أول مرة وفي كل مرة. (الحكيم، 2009، صفحة 199)

1-2-3- التركيز على العملاء: تعتمد إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تلخص في الاهتمام بالعميل في توجيه نشاطها، وتهتم بالجودة الشاملة من خلال التطوير والاستجابة لمتطلبات السوق التي ستحدد تنافسيتها، وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس رضا العملاء، ويصنف العملاء عادة إلى صنفين رئيسيين هما:

أ-العميل الداخلي: يتمثل في الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المنظمة ذاتها، العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأهم مستفيدين ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلي إنجازاتهم الخدمية.

ب-العميل الخارجي: وهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه، وقد يكون العميل الخارجي مشتريا صناعيا إذ قام بشراء المنتج قصد استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر، أو قد يكون مستهلكا نهائيا وهو الذي يشتري المنتج لاستخدامه، وهو الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة خلال السعي إلى تلبية حاجات ورغباته وتوقعاته والوصول إلى إرضائه. (الحبيب، 2019، الصفحات 139-140)

1-2-4- التركيز على العاملين: يبرز من خلال اهتمام المنظمة بعدد من الجوانب أهمها، مشاركة العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وهي على النحو التالي:

أ- مشاركة العاملين: إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي والتحكم بأعمالهم، وتطوير أدائهم، واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، وذلك لأن المرؤوسين دائما أكثر قدرة من إدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها، لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير. (الخطيب، 2007، صفحة 28)

ب- تدريب العاملين: يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المنظمات كافة لأنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لما يتضمنه من سلسلة من الفعاليات والنشاطات المنظمة والهادفة، وترى فلسفة إدارة الجودة الشاملة ان التدريب هو قلب

تحسين الجودة لذلك فإنه ليس بطريق الصدفة أن يكون للعديد من البرامج الناجحة مديراً حريصاً يتولى شؤون التدريب ويسعى على تطبيقه بأحسن ما يكون، وذلك لأن هناك قناعة تامة بأن تغيير مواقف العاملين هي جزء من عملية تطوير في إدارة الجودة الشاملة، وهناك مهارات يجب أن يتعلمها العاملون في المنظمة لعل من أبرزها هو تطوير كفاءة الأفراد بحيث يتمكنوا من حذف الأخطاء وإغائها. (السمرائي، 2007، صفحة 271)

ج- تحفيز العاملين: إن تقديم الحوافز والمكافآت من مبادئ التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة من أجل احتواء العاملين وإدماجهم في جسم المؤسسة كأعضاء نافعين متفتحين لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد العامل فيها زبونا داخليا يصعب التفريط فيه كونه جزءا من كينونة المنظمة. كما يذكر البعض أن هناك سببين رئيسيين لنجاح الجودة في اليابان، الأول تحفيز العاملين والثاني كسب ولائهم للمؤسسة وتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل وتحدث رجال الأعمال اليابانيين عن دور التحفيز في نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسستهم، ويشير أحدهم إلى سر نجاح صناعاتهم ومصدر قوتهم التنافسية يكمن في قدرتهم على تحفيز كل فرد في المؤسسة وإشراكه في موضوع الجودة. (السمرائي، 2007، صفحة 280)

1-2-5- التركيز على العمليات: إن تحقيق رضا الزبون وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بصفة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذا يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها اغلب المنظمات الصناعية، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، واذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابل للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء. (العبادي، 2009، صفحة 200)

2 - الأسبقيات التنافسية في منظمات الأعمال:

تسعى كل المنظمات جاهدة إلى تحقيق التفوق التنافسي في البيئة التي تنشط فيها، من خلال اكتسبها للأسبقيات التنافسية التي تضمن لها ذلك.

1-2- مفهوم الأسبقيات التنافسية:

إن تعريف الأسبقيات التنافسية تعددت آراء الباحثين والكتاب حول إعطاء مفهوم محدد له، وسنحاول أن نعرض بعضها فيما يلي:

- يعرفها كل من (Krajewski & Rizman) على أنها " الأبعاد التي يتوجب على إدارة العمليات أن تمتلكها لغرض تمكين المنظمة من الاستجابة لطلب السوق الذي تتنافس المنظمة فيه". (الجماسي، 2007، صفحة 13)

- كما يقصد بالأسبقيات التنافسية بأنها " الأبعاد التي تختارها المنظمة، وتتركز عليها في تقديم المنتجات وتلبية طلبات السوق، وتستطيع عن طريق إحداها أو أكثر أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين، إذ ينبغي على المنظمة أن تركز على واحدة أو أكثر من القدرات التي تسمح لها بالأداء المتفوق على منافسيها لغرض كسب ميزة تنافسية". (محسن، 2013، صفحة 44)

- الأسبقيات التنافسية "هي تلك المحاور التي تمتلكها الشركة سواء كانت صناعية أو خدمية والتي تساهم في تحديد موقعها في السوق والمحافظة عليه وتحسينه". (شعباني، 2010، صفحة 249)

من خلال ما سبق يمكن إعطاء مفهوم للأسبقيات التنافسية بأنها عبارة عن عوامل جوهرية تسعى المؤسسة لاكتسابها من أجل خلق التفوق التنافسي في البيئة التي تنشط فيها.

في عام 1969 بدأت الكتابات في مجال الأسبقيات التنافسية وأول عالم تطرق حول أنواعها هو الباحث (سكنر) ثم تعددت الكتابات في هذا المجال في السنوات (1978، 1984، 1990) على أيدي كل من (هايز وروث، وفان ويدر) وكان هناك اتفاق بين العلماء على أن الأنواع هي أربعة فقط وهي تخفيض التكلفة والجودة والمرونة ووقت التسليم، وفي عام 1991 أضاف بعض العلماء نوع خامس وهو الإبداع. (شعباني، 2010، صفحة 249)

2-2-1-أسبقية التكلفة: تعد التكلفة البعد التنافسي الأول التي تستند إليه معظم المنظمات عبر سعيها لتعزيز حصتها التنافسية ويقصد بها من وجهة نظر المنظمة انتاج وتوزيع المنتج بأقل النفقات أو الموارد بما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية ناتجة عن التكلفة الواطئة مقارنة بالمنظمات المماثلة أما من وجهة نظر الزبون الكلفة المالية لقاء حصوله للمنتج، وتسعى المنظمات لتحقيق أدنى كلفة لتحقيق أكبر ربحية والمتمثلة في الفرق بن السعر والكلفة، وبهذه الكلفة الأقل تعد طريقة من طرق التمايز، أي التفرد في الأداء. (العيسي، 2013، صفحة 219)

2-2-2-أسبقية الجودة: تعد الجودة واحدة من أهم الأسبقيات التي تركز عليها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية فريدة تضمن لها البقاء والنمو في السوق وبما يضمن حصتها السوقية، وقد تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينات وأصبحت من الأسبقيات التنافسية المهمة والمفتاح الذي يؤدي إلى بناء الميزة التنافسية والحفاظة عليها. وتعرف بأنها "هدف ديناميكي متحرك يتطلب الوصول إليه توافر مجموعة من الصفات المميزة لأداء المنظمة للايفاء بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم"، وعليه يمكن تعبير عن الجودة بأنها مجموعة الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المنتج حتى يكون قادرا على تحقيق رضا الزبون، وبالتالي تحقق الميزة التنافسية التي تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في بيئة الأعمال. (سلطان، 2014، صفحة 166)

2-2-3-أسبقية التسليم: يعتبر التسليم بعدا تنافسيا حاسما في السوق وله تأثير كبير على قرار الشراء، ويعتبر التسليم في الوقت الملائم أحد المتطلبات الأساسية للزبائن، إذ أن حاجات الزبائن تزداد يوما بعد يوم، واليوم لا يسأل الزبون فقط عن التسليم في الوقت المحدد، لكن أيضا يسألون عن التسريع في التسليم، لذ التسليم السريع يعد أحد الأولويات لهذا البعد التنافسي الذي يمكن أن يساعد المنظمة في زيادة أرباحها وتحقيق أسبقية تنافسية، وفي ظل تزايد أهمية وقت الاستجابة للزبون أصبح هذا البعد تنافسيا وشكلا من أشكال تميز المنظمة. (الشيابوي، 215، صفحة 37)

2-2-4-أسبقية المرونة: أصبحت المرونة بعدا تنافسي مهم في الأسواق الحالية، حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع نتيجة للانفتاح المتزايد والثروة التكنولوجية السريعة في مجال الاعلام والاتصال، والمرونة هي الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم، مما يحتم على المنظمات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة واستباقها عن طريق نظام فعال للذكاء الاقتصادي في المنظمة، كما تظهر المرونة في المنتجات وفي الحجم. (هتهات، 2017، صفحة 266)

2-2-5-أسبقية الابداع: يعرف الابداع بأنه "تقديم سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها والتي يريدها الزبون أو تطوير طرق الإنتاج أو تزويد سلع أو خدمات جديدة والتي فيها تحديات خاصة"، أو هو إيجاد منتج، عمليات، إجراءات أفضل لإنجاز المهمات". ويصنف الابداع إلى ابداع العملية، وابداع المنتج، فإبداع العملية تكون نتائجه في طريق أفضل لعمل الأشياء، أي تكون هناك تغيرات تؤثر بطريقة انتاج المخرجات، أما الابداع المنتج تكون نتائجه في تقديم سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها، كما أن الابداع يتطلب أنشطة بحث وتطوير متميزة، فالمنظمات التي تنافس من خلال الابداع يجب أن تكون لديها القدرة لتطوير تقنيات جديدة وتحويلها إلى منتج جديد وتقديمه إلى السوق أسرع من المنافسين. (السمرائي س.، 2013، صفحة 262).

4-الإطار المنهجي للدراسة.

4-1-أدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها:

تم الاعتماد على طريقة الاستبيان لجمع البيانات من خلال استمارة معدة لهذا الغرض، حيث قسمنا الاستبانة إلى قسمين، الأول يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني فقد تضمن محورين، خصص المحور الأول لدراسة المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ويتضمن (20) عبارة من (1-20) موزعة على الأبعاد التي تم اختيارها في هذه الدراسة وهي (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على العمليات)، أما المحور الثاني فقد خصص لدراسة المتغير التابع (الأسبقيات التنافسية) ويتضمن (20) عبارة من (21-40) موزعة على الأبعاد التي تم اختيارها وهي (الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة، الابداع)، كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت Likert الخماسي لكافة أبعاد الدراسة.

ولقد تم تفريغ ومعالجة الاستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار (version 22)، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير مستقل في المتغير التابع، اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

وقد حددت مستوياتها طبقاً للمقياس التالي:

طول الفئة = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس / عدد الفئات

طول الفئة = $5 - 3/1 = 1.33$ وبهذا تصبح الفئة على النحو التالي:

- من (1-2.33) منخفض.

- من (2.34-3.67) متوسط.

- من (3.68-5) مرتفع.

4-2-مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة إطارات شركة الاسمنت بسور الغزلان -ولاية البويرة- البالغ عددهم (173) إطار، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتطبيق الدراسة، بلغت (100) إطار والتي تمثل ما نسبته 57.80% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد (77) استبانة صالحة للمعالجة بنسبة استرداد 77%. وهو كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عدد الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة

النسبة %	عدد الاستبانة المسترجعة	عدد الاستبانة الموزعة	المجال الوظيفي
40%	2	5	الإدارة العامة
85%	17	20	مديرية الاستغلال
80%	16	20	مديرية التجارة
70%	14	20	مديرية المالية
75%	15	20	مديرية الموارد البشرية
86.66%	13	15	مديرية الاتصال
77%	77	100	المجموع

عنوان المقال: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية-

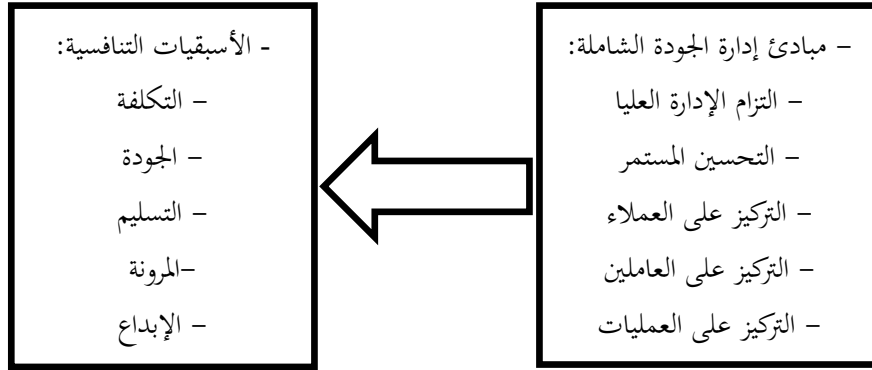
دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG ولاية البويرة

المصدر: من إعداد الباحثان.

4-3- نموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي كل من المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأسبقيات التنافسية).

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان.

4-4- صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عباراتها ما وضعت لقياسه، ولقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين بإبداء آراءهم حول الأداة بالنسبة لعبارتها ومدى صحتها وانتمائها إلى محاور الدراسة ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله. ولغرض التحقق من ثبات الأداة استخدم الباحثان اختبار ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (01) وبحساب قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والتي بلغت (0,910) وهي قيمة عالية تعزز ثبات المقياس وصحة اختباره. إن الهدف من هذا التحليل هو إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة في ظل نفس الظروف.

الجدول رقم (02): قيم معاملات الثبات ألف كرونباخ.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألف كرونباخ
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	20	0.861
الأسبقيات التنافسية	20	0.808
العبارات ككل	40	0,910

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على مخرجات SPSS.

5- النتائج والمناقشة

5-1- خصائص أفراد عينة الدراسة:

سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الخصائص الشخصية للمبحوثين.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65	84.4
	أنثى	12	15.6
المستوى التعليمي	جامعي	66	85.7
	دراسات عليا	11	14.3
سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	26	33.8
	أكثر من 10 سنوات	51	66.2
العمر	من 30-40 سنة	27	35
	من 40-50 سنة	32	41.6
	أكثر من 50 سنة	18	23.4

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن فئة الذكور تمثل أكبر نسبة بـ (84.4%) بينما تمثل فئة الإناث نسبة (15.6%)، وهذا راجع إلى خصوصية قطاع الصناعة في الجزائر وطبيعة ونوع العمل، الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، أما الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة فهي فئة (من 40-50 سنة) بنسبة (41.6%) ثم تليها الفئة (من 30-40 سنة) بنسبة (35%) مما يدل على تواجد فئة مازالت قادرة على العطاء أكثر في المؤسسة، أما الفئة الأقل هي (أكثر من 50 سنة) بنسبة (23.4%) وهي نسبة منخفضة نوعا ما وذلك راجع إلى إحالة بعض الإطارات إلى التقاعد. أما فيما يخص سنوات الخبرة فإن الفئة (أكثر من 10 سنوات) هي أكبر نسبة بـ (66.2%) وهذا يدل على كون إطارات المؤسسة تتمتع بخبرة كبيرة، ثم تليها الفئة (من 5-10 سنوات) بنسبة (33.8%) وهي تمثل الفئة الشابة التي اكتسبت الخبرة خلال مسار إدماجها في إطار الإدماج المهني، أما فيما يخص المستوى التعليمي فإن فئة الجامعي تمثل نسبة كبيرة (85.7%) ثم تليها حاملي شهادات الدراسات العليا بنسبة (14.3%)، مما يدل على أن المؤسسة تستقطب حاملي الشهادات الجامعية لتولي المناصب الإدارية بعد اكتسابها للخبرة اللازمة.

2-5 التحليل الإحصائي لمجاور الدراسة:

5-2-1- تحليل السؤال الأول للدراسة: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة؟

يحتوي الجدول التالي على المؤشرات الإحصائية لإجابات مفردات العينة بشأن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة، ولقد جاءت على النحو التالي:

عنوان المقال: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية-

دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG ولاية البويرة

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
01	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في كل أقسام ومستويات المؤسسة.	3.91	0.710	مرتفعة
02	تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها.	4.44	0.500	مرتفعة
03	تهتم المؤسسة بشكل مباشر بالمستجدات الحديثة التي تختص بتحسين الجودة.	4.16	0.630	مرتفعة
04	توفر الإدارة كل الموارد البشرية والمادية الكافية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة.	4.53	0.502	مرتفعة
دعم والتزام الإدارة العليا				
05	تسعى المؤسسة على تحسين جودة المنتجات المقدمة إلى زبائنها.	4.49	0.576	مرتفعة
06	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها الإنتاجية.	4.56	0.500	مرتفعة
07	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في الإنتاج لإحداث تغييرات مستمرة على منتجاتها.	3.88	1.026	مرتفعة
08	المؤسسة في تحسين مستمر لجودة منتجاتها من خلال مطابقة منتجاتها للمعايير الدولية.	4.34	0.503	مرتفعة
التحسين المستمر				
09	تسعى المؤسسة إلى تحديد حاجات ورغبات زبائنها باستمرار ومحاولة اشباعها.	4.10	0.475	مرتفعة
10	تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة منتجاتها ووفقا للمواصفات التي يريدها.	4.19	0.514	مرتفعة
11	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها.	4.32	0.549	مرتفعة
12	يتم الاخذ بأراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة إليهم.	4.01	0.678	مرتفعة
التركيز على العملاء				
13	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.69	1.003	مرتفعة
14	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في جلسات توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بالجودة.	3.36	1.202	متوسطة
15	تحرص الإدارة على تقديم دورات تدريبية متعدد لتطوير قدرات العاملين.	4.00	0.607	مرتفعة
16	يتم منح مكافآت مادية ومعنوية للعاملين مقابل الإنجاز المتميز.	4.29	0.455	مرتفعة
التركيز على العاملين				
17	تعمل المؤسسة دائما على جعل عمليات إنتاجها مضبوطة.	4.05	0.535	مرتفعة
18	توجد في المؤسسة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على	4.53	0.502	مرتفعة

			الانحرافات وضبط الجودة.
مرتفعة	0.540	4.16	19 تقوم المؤسسة بالتدقيق في إجراءات كل العمليات من أجل المساهمة في التقليل حالات التلف.
مرتفعة	0.768	3.83	20 تعمل المؤسسة على إعلام العاملين بكل تفاصيل العمليات الإنتاجية لإنجازها بشكل أفضل.
مرتفعة	0.416	4.14	التركيز على العمليات
مرتفعة	0.351	4.14	مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة تطبيق مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.14) وانحراف معياري (0.351)، كما جاءت اتجاه أفراد العينة حول كل المبادئ الخمسة بدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى وعي واهتمام إطارات المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التفوق التنافسي. وقد جاءت أبعاد محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتبة كما يلي:

- مبدأ التحسين المستمر: جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.377)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يؤكد على سعي إطارات المؤسسة إلى التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وجودة المنتجات المقدمة إلى زبائنهم.

- مبدأ التزام الإدارة العليا: جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.368)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة وجعلها سمة أساسية فيها، من خلال نشرها لثقافة الجودة وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

- مبدأ التركيز على العملاء: جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.407)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على الاهتمام والتركيز على العملاء بغية إرضائهم ومواكبة تطلعاتهم ورغباتهم باستمرار، واعتبارهم محور إلى الانطلاق نحو الجودة.

- مبدأ التركيز على العمليات: جاء في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.351)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على الاهتمام إطارات المؤسسة بالتركيز على العمليات، من حيث الرقابة على العمليات الإنتاجية والتقليل من حالات التلف والانحرافات وضبط الجودة.

- مبدأ التركيز على العاملين: جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.631)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة، من حيث إشراكهم وتدريبهم وتحفيزهم، مما يؤثر إيجاباً على جودة أدائهم.

5-2-2-تحليل السؤال الثاني للدراسة: ما مستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية في مؤسسة محل الدراسة؟

يحتوي الجدول التالي على المؤشرات الإحصائية لإجابات مفردات العينة بشأن مستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، ولقد جاءت على النحو التالي:

عنوان المقال: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية-

دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG ولاية البويرة

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الأسبقيات التنافسية).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	تستخدم المؤسسة كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.	4.27	0.553	مرتفع
22	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.	4.40	0.494	مرتفع
23	تميز تكاليف المؤسسة بانخفاض مقارنة بمنافسيها.	4.08	0.684	مرتفع
24	تقوم المؤسسة بدورات خاصة بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف غير ضرورية.	4.12	0.584	مرتفع
التكلفة				
25	تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز بها مركزها التنافسي.	4.44	0.500	مرتفع
26	تتبنى المؤسسة معايير لقياس الجودة.	4.25	0.542	مرتفع
27	تركز المؤسسة على البعد الاستراتيجي في جودة المنتج لمواكبة تغيرات ورغبات الزبائن.	4.18	0.579	مرتفع
28	يوجد قسم خاص بالجودة يعمل على حل ومعالجة مشاكلها.	4.38	0.586	مرتفع
الجودة				
29	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها لزبائنهم في الوقت المحدد.	4.31	0.466	مرتفع
30	تلي المؤسسة طلبات السوق من المنتجات بالسرعة المطلوبة من خلال وجود أنظمة معلوماتية فعالة.	4.10	0.661	مرتفع
31	تبحث المؤسسة عن طرق حديثة لعملية تسليم وفقا لتطلعات الزبون.	4.01	0.618	مرتفع
32	تحافظ المؤسسة على زبائنهم من خلال الوفاء بوعودها لهم.	4.23	0.583	مرتفع
التسليم				
33	للمؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفق لحاجيات الزبون.	4.01	0.678	مرتفع
34	للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق.	4.23	0.510	مرتفع
35	للمؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.	4.26	0.616	مرتفع
36	المؤسسة على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.	4.44	0.550	مرتفع
المرونة				
37	من سمات المؤسسة الابداع والتجديد المستمر.	3.55	0.699	متوسط
38	تعد منتجات المؤسسة على أنها من المنتجات المتميزة في السوق.	3.94	0.592	مرتفع
39	تعمل الإدارة على تشجيع الابداع في المؤسسة.	2.81	0.689	متوسط

متوسط	0.681	3.22	تسعى المؤسسة دائما أن تكون مبدعة في كل أنشطتها.	40
متوسط	0.398	3.37	الإبداع	
مرتفع	0.276	4.06	الأسبقيات التنافسية	

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول مستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.06) وبانحراف معياري (0.276)، كما جاءت اتجاه أفراد العينة حول كل من الأبعاد (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) بمستوى مرتفع، في حين جاءت اتجاه أفراد العينة نحو بعد (الإبداع) بمستوى متوسط، وعلى العموم هناك مستوى مرتفع في اكتساب الأسبقيات التنافسية وهذا ما يدل على مستوى اهتمام كبير لدى إدارات المؤسسة بضرورة اكتساب الأسبقيات التنافسية كونها مصدر مهم للتمييز وضمانها لها للبقاء والاستمرار في ظل تزايد حدة المنافسة المحلية. إلا أنه هناك نقص في الاهتمام والتركيز على اكتساب أسبقية الإبداع داخل المؤسسة. وقد جاءت أبعاد محور الأسبقيات التنافسية مرتبة كما يلي:

بعد الجودة: جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.311)، وبمستوى مرتفع، مما يدل على أنها من أهم الأسبقيات التنافسية للمؤسسة، ومن أبرز الأسلحة التنافسية لها.

بعد المرونة: جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.423)، وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على المرونة والتكيف مع أي تغيير قد يحصل في بيئتها الخارجية.

بعد التكلفة: جاء في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.408)، وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على ترشيد مواردها والتحكم في تكاليف إنتاجها وتحفيزها باستمرار، مما يسمح لها ببيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها.

بعد التسليم: جاء في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.381)، وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على سرعة تسليم منتجاتها إلى زبائنها في الوقت المحدد ووفقا لطرق علمية مدروسة.

بعد الإبداع: جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.398). وبمستوى متوسط، وهذا يدل على نقص الاهتمام والتركيز على عنصر الإبداع داخل المؤسسة.

5-3- اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد للتحقق من تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

والجدول التالي يمثل ملخص نتائج اختبار الانحدار البسيط للتحقق من تأثير تطبيق كل من (مبدأ التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على العمليات) في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الأسبقيات التنافسية	التزام الإدارة العليا	0.416	0.307	0.554	33.15	0.00
	التحسين المستمر	0.356	0.235	0.485	23.03	0.00
	التركيز على العملاء	0.456	0.451	0.671	61.53	0.00
	التركيز على العاملين	0.313	0.510	0.741	78.18	0.00
	التركيز على العمليات	0.473	0.506	0.711	76.77	0.00

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على مخرجات SPSS.

5-3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق مبدأ

التزام الإدارة العليا في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

يتضح من الجدول رقم (06) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مبدأ التزام الإدارة العليا ومستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.554) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.307)، أي أن 30.7% من التغيرات في مستوى الأسبقيات التنافسية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.416) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الأسبقيات التنافسية بقيمة (0.416)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.15) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

5-3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق مبدأ

التحسين المستمر في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

يتضح من الجدول رقم (06) وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين مبدأ التحسين المستمر ومستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.485) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.235)، أي أن 23.5% من التغيرات في مستوى الأسبقيات التنافسية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.356) وهذا يعني أن

الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الأسبقيات التنافسية بقيمة (0.356)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.03) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

3-3-5- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق مبدأ التركيز على العملاء في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

يتضح من الجدول رقم (06) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مبدأ التركيز على العملاء ومستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.671) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.451)، أي أن 45.1% من التغيرات في مستوى الأسبقيات التنافسية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في مؤسسة محل الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.456) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الأسبقيات التنافسية بقيمة (0.456)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (61.53) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق مبدأ التركيز على العملاء في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

3-3-5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق مبدأ التركيز على العاملين في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

يتضح من الجدول رقم (06) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مبدأ التركيز على العاملين ومستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.741) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.510)، أي أن 51% من التغيرات في مستوى الأسبقيات التنافسية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في مؤسسة محل الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.313) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الأسبقيات التنافسية بقيمة (0.313)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (78.18) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق مبدأ التركيز على العاملين في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

3-3-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ لتطبيق مبدأ التركيز على العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

يتضح من الجدول رقم (06) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مبدأ التركيز على العمليات ومستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.711) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.506)، أي أن 50.6% من التغيرات في مستوى الأسبقيات التنافسية ناتج عن التغير في

عنوان المقال: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية-

دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG ولاية البويرة

مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B (0.473)$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الأسبقيات التنافسية بقيمة (0.473) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (76.77) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) .

وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \alpha \leq$ لتطبيق مبدأ التركيز على العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

5-3-6- اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \alpha \leq$ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (07) نتائج الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	F	sig
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.632	0.642	0.802	134.74	0.00

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (07)، يتضح وجود علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط $R (0.802)$ عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05) ، وبالتالي فإن العلاقة التي تجمع المتغيرين طردية وقوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 (0.642)$ وبالتالي فإن المتغيرات المستقلة للأبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر مجتمعة 64.2% من تباين المتغير التابع الأسبقيات التنافسية، أي أن 64.2% من التغير في مستوى الأسبقيات التنافسية يعود إلى التغير في مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما بلغت درجة التأثير $B (0.632)$ وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة مستوى الأسبقيات التنافسية بقيمة (0.632) . كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (134.74) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) .

وهذه النتيجة تدل على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسهم إسهاما فاعلا في التأثير على اكتساب الأسبقيات التنافسية وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \alpha \leq$ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الخلاصة:

لقد أثبت أسلوب إدارة الجودة الشاملة بمبادئه ومرتكزاته، بأنه الأداة التي يمكن التعامل بواسطتها مع مستجدات العصر وتطوراتها، استنادا على تضمين الجودة في جميع الأنشطة ومجالات عمل المنظمة، بهدف الاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن وإرضائهم بشكل أفضل من المنافسين، مما يضمن لها الاستمرار والبقاء ويحقق لها الأسبقيات التنافسية، والتربع على قاعدة صلبة في الأسواق المحلية والعالمية.

ولقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية بشركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG) ولاية البويرة، وقد توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

- تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتكزات أساسية يُبنى وتؤسس عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة بغض النظر عن مجال تطبيقها.

- تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وبمستويات إيجابية متفاوتة، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى وعي واهتمام إدارات المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التفوق التنافسي لها.

- تكتسب مؤسسة محل الدراسة أسبقيات تنافسية بمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على مستوى اهتمام كبير لدى إدارات المؤسسة بضرورة اكتساب الأسبقيات التنافسية كونها مصدر مهم للتميز وضمانها لها للبقاء والاستمرار في ظل تزايد حدة المنافسة المحلية، إلا أنه هناك نقص في الاهتمام والتركيز على اكتساب أسبقية الابداع في المؤسسة.

- توجد علاقة ارتباط طردية وقوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واكتساب الأسبقيات التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واكتساب الأسبقيات التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

الاقتراحات: على ضوء هذه الدراسة نقترح الاقتراحات التالية:

- ضرورة الاستمرار في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كونها أحد المرتكزات التي يجب أن تتبناها المؤسسة والاعتماد عليها من أجل اكتساب الأسبقيات التنافسية.

- ضرورة المحافظة على الأسبقيات التنافسية المكتسبة والتركيز أكثر على اكتساب أسبقية الابداع.

- التشجيع على روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسة وخلق المناخ الملائم لذلك.

- ضرورة التركيز على العاملين من خلال إشراكهم في تحسين الجودة وتدريبهم وتحفيزهم، مما يؤثر إيجابا على جودة الأداء.

- العمل على نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة باعتبارها من المقومات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.

- أحمد مُجّد غنيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات. (2017). دور الابتكار في تنمية اليزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتفرت ولاية ورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مجلد 04، العدد 02، ص ص: 261-274.
- أميرة شكري ولي البياتي، مصطفى جعفر العيسى. (2013). مدى تطبيق شركة البريد السريع (DHL) لأبعاد جودة الخدمة لتحقيق رضا الزبون باعتماد أسبقية التسليم (دراسة استطلاعية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 19، العدد 73، ص ص: 211-273.
- باسل عباس آريدي الجاسمي. (2007). مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية-دراسة ميدانية في مصنع النسيج بديوانية- . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 09، العدد 02، ص ص: 37-71.
- بلية لحبيب. (2019). إدارة الجودة الشاملة -المفهوم -الأساسيات - شروط التطبيق. مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- حسين يوسف كريم الجبوري، حامد كاظم متعب الشيباوي. (215). دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل اسمنت السماوة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 17، العدد 03، ص ص: 30-43.
- خضير كاضم حمود. (2009). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- زينب طعمه سلطان. (2014). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأسبقيات التنافسية دراسة استطلاعية في معمل السجاد الكاظمية. مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 0، العدد 100، ص ص: 159-175.
- سلوى هاني السمراي. (2013). تأثير الإدارة الالكترونية في الأسبقيات التنافسية. مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 03، ص ص: 258-290.
- صالح إبراهيم يونس شعباني. (2010). دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكامل (ICMS) في دعم الأسبقيات التنافسية وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 03، العدد 03، ص ص: 240-260.
- عبد الرحمان ماجد محسن. (2013). جودة حياة العمل وأثرها في الأسبقيات التنافسية. مجلة تنمية الرافدين، مجلد 35، العدد 112، ص ص: 37-56.
- فواز أحمد الخطيب. (2007). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو (9001). الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- قاسم نايف علوان. (2006). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- قاسم نايف علوان. (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو (9001:2000). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مدحت أبو النصر. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- مهدي صالح السمراي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- يوسف حجيم الطائي، مُجّد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- يوسف حجيم الطائي، مُجّد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي. (2009). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- jean, B. (2000). les meilleures pratique de management. Paris: édition d'organistion.